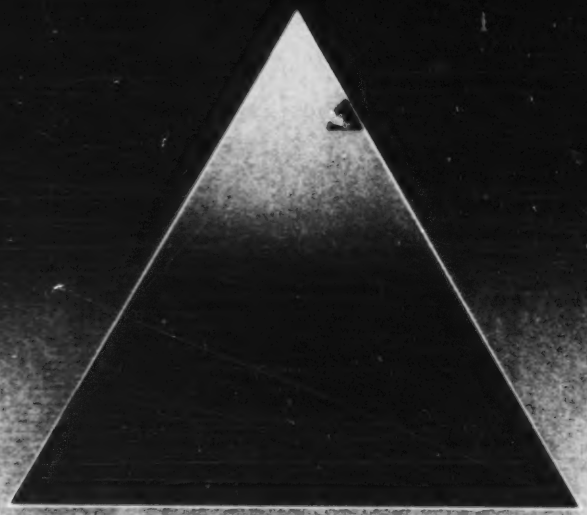
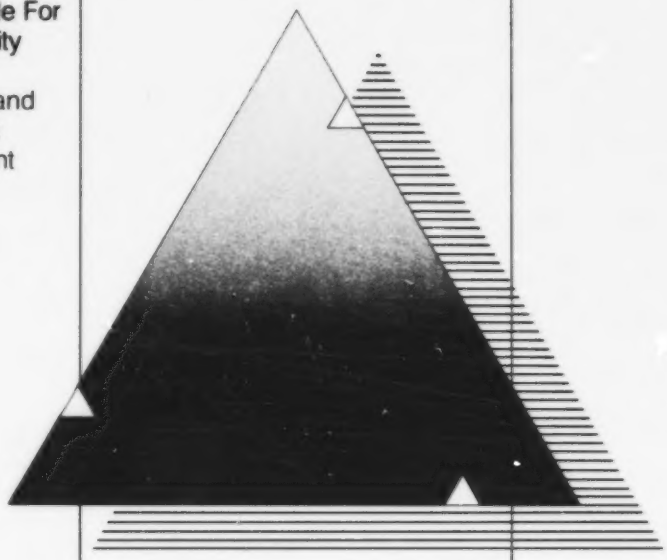


Managing Employment Equity

Ontario Women's Directorate

introduction to a series

This is the first in a six-part series of publications on employment equity produced by the Ontario Women's Directorate. In this booklet, the issue of employment equity is defined. The second booklet gives an overview of the employment equity management process. The third booklet, entitled **Organizational Analysis**, begins a more detailed look at the process. In the fourth booklet, **Organizational Change and Impact**, the examination of the process is completed. The fifth booklet is entitled **Legislation — A Guide For Employers**. **Employment Equity Initiatives**, the sixth booklet, features practical examples and ideas from organizations with experience in the employment equity field.



Organizational Analysis

The first step in the employment equity management process is organizational analysis — a review of the workplace and the people in it.

Organizational analysis is the foundation stone of the process, for it allows employers to gather all of the pertinent information they will need for the changes that lie ahead.

Organizational Change

The employment equity program — just like any program that results in significant change within an organization — must be handled with care and sensitivity.

It therefore requires careful planning and implementation if it is to be effective, if it is to be successful, and if it is to have a positive impact.

Organizational Impact

All good managers want to be able to assess the impact of change on their organizations.

They must consequently monitor the employment equity process as it moves through each step towards its ultimate goal — a workplace in which people are hired, trained, promoted and paid on the basis of merit alone.

Table of Contents

Introduction 2
Women In The Workforce 3
Breaking Down the Barriers 4
Benefits of Employment Equity 5
Employment Equity Checklist 5
Employment Equity Management Process 6
The Management Process 7
The Series 7
Bibliography 8
Resources 9

90-04831/

Acknowledgments

The Ontario Women's Directorate gratefully acknowledges the contributions of the representatives of the many business and labour organizations who helped produce this series.

Introduction

Employment equity is becoming a familiar term in Ontario's business community. The need to offer equal opportunity in the workplace is now being recognized as a priority by many employers across the province.

The term "employment equity" was coined by Judge Rosalie Abella in her 1984 Royal Commission report Equality in Employment. It covers a broad range of measures to improve the status of certain members of designated groups: women, people with disabilities, native people, immigrants and visible minorities. This series of booklets on employment equity has been developed by the Ontario Women's Directorate and focuses on women specifically. The management process outlined, however, can be adapted to all designated groups. (The Ontario government provides guidance to employers on programs for these groups. See the resources listed at the back of this brochure.)

The growing numbers of women in the workforce offer a pool of talent and potential that employers cannot afford to overlook. By following the employment equity management process outlined in this series, employers will learn how they can examine changing ideas and priorities — and adapt to them. They will discover that the process is flexible — that it recognizes different corporate cultures. And, finally, employers will see that their own approaches to employment equity can be varied, creative and dynamic.

In other words, the employment equity management process outlined in this series will be a valuable tool for the examination, review and updating of human resources systems to ensure fair and effective people management.

This series is a six-part guide to the program, outlining how to introduce employment equity into an organization, and how to ensure that it is maintained. The series provides employers with:

- An overview of the employment equity management process
- Directions for starting it
- Tools for analysis
- A framework for assessing policies and practices
- Options for developing corporate strategies
- Guidelines on employment legislation
- Examples of employment equity in action

'Making the principle of employment equity an integral part of this corporate culture is one of our top priorities. It's a principle whose time has come and it's in line with the way we want things done at the Region of Peel.'

Frank Bean
Chairman
Region of Peel

Women in the Workforce

Over 44 per cent of Canada's current labour force is made up of women. By the year 2000, women's participation in the workforce is expected to match men's. The average woman works a total of 30 to 45 years.

This group, therefore, represents an enormous resource for employers. At the same time, there is strong evidence to indicate that women are underutilized in the workplace.

Five hundred occupations are listed by Census Canada. Female employees are concentrated in just 20 of these occupations. In general, their jobs are limited to the sales, service and clerical areas of industry — and all of these positions tend to be low-paid, with low status and minimal opportunity for advancement.

The gap between men's and women's earnings provides a further illustration of women's unequal position. In fact, in six years this gap did not significantly change. In 1979, Ontario women's average full-time earnings, as a percentage of men's, were 63.5 per cent. In 1985, in Ontario they were 62.9 per cent.

Many employers are recognizing, however, that women present an untapped reservoir of talent and skills. Female employees are being encouraged to transfer to non-traditional occupations. Human resources staffs are making decisions that will allow both current and prospective employees to develop and challenge their potential. Women employees are demonstrating new abilities and accepting new opportunities. As a result, employers are acquiring a renewed competitive edge.

These advances are not taking place overnight, however, and they do not happen simply because employers agree with the philosophy of employment equity. Positive changes are the result of specific actions employers are taking to improve the role of women in their organizations. By examining their policies and practices and taking steps to change them, where necessary, employers are moving women ahead and achieving measurable progress.

The government of Ontario supports a number of policies and programs that work towards the goal of economic equality. They include:

- Training strategies
- Child-care policies
- Employment equity
- Pay equity

As the private and public sectors move forward on this issue, with the government continuing to support such efforts, women will reach their goal of equality — and the workplace, ultimately, will be vastly improved.

Breaking Down the Barriers

Employment equity aims to remove those workplace barriers that prevent women from achieving their full potential. The goal of employment equity is to hire and promote people on the basis of competence only. Discrimination against women, whether intentional or unintentional, has a negative impact on their positions as employees.

The barriers that confront women most often consist of employment policies and practices that exclude them from participating as equals "on the job." They shut women out of career advancement, limit their earnings and confine them to dead-end jobs. Their potential to contribute to the organization and develop their skills is consequently thwarted.

The majority of employers agree with the concept of employment equity and believe in equal access to opportunity. They may be convinced that there is no discrimination against women in their own organizations. Yet the women who work for these employers often disagree.

The beliefs they hold about opportunities and advancements in their workplaces can differ dramatically from those of their employers — and those of male staff. The barriers that women notice can operate in subtle ways. Height and weight restrictions, for example, can screen out women as candidates for certain jobs. Training programs that are limited to higher paid employees will also exclude women, because traditionally they are employed in lower paying jobs. Recruiting and promotion policies can favour men as well when decision-makers assume that women with family responsibilities, for example, are unwilling to travel, relocate or commit themselves to demanding workloads. Such stereotyping is an obstacle that continues to hinder women's progress.

If women employees in an organization see that there are few females in positions of authority or few at work in non-traditional fields, this fact will also act as a barrier. Women will interpret the low representation of their gender as evidence that the organization is favouring men. The organization may state that it does not discriminate against women — yet the composition of its workforce contradicts that statement. The organization's female employees respond to the reality they observe. This will discourage women from seeking advancement or improving their status. Female role models must be visible before women become convinced that employers are acting on their beliefs, and hiring and promoting women — as well as men.

Barriers like these must be removed if women are to enjoy full equality at work. Organizations committed to equal opportunity are making a concerted effort to search out such barriers and eliminate them. By introducing an employment equity program, an employer can systematically investigate the workplace for evidence of discrimination — and then develop remedies to reverse its effects.

'At Manufacturers Life Insurance, employment equity has become part of the corporate culture. Employment equity practices have resulted in lower turnover rates, an ability to attract and retain quality employees, and higher morale.'

E. Sid Jackson
President
The Manufacturers Life Insurance Company

Benefits of Employment Equity

Why should an organization spend time and energy on an employment equity program? The answer is found in the many important benefits the program offers to employers.

Employment equity produces a human resources management system that is fairer and more efficient. Employment equity broadens the pool of candidates for jobs; it strengthens internal recruitment and hiring methods by eliminating biases; and it takes full advantage of all of its human resources — not just a portion of them.

Employers who have introduced employment equity report a number of additional benefits.

Employment equity can produce a more stable labour force; a more productive labour force; and a more committed labour force. Staff turnover often drops significantly. The special measures included in an employment equity program — such as work-sharing, flexible working hours and special parental benefits — have a positive impact on both the morale and the productivity of employees.

All of these benefits combine to improve both the internal and external corporate image of an organization. They also sharpen the organization's competitive edge.

In short, employment equity makes good business sense.

'If you really want people to get involved in your business, you have to open it up to the best people. And if you're not considering women, then you may not be getting the best.'

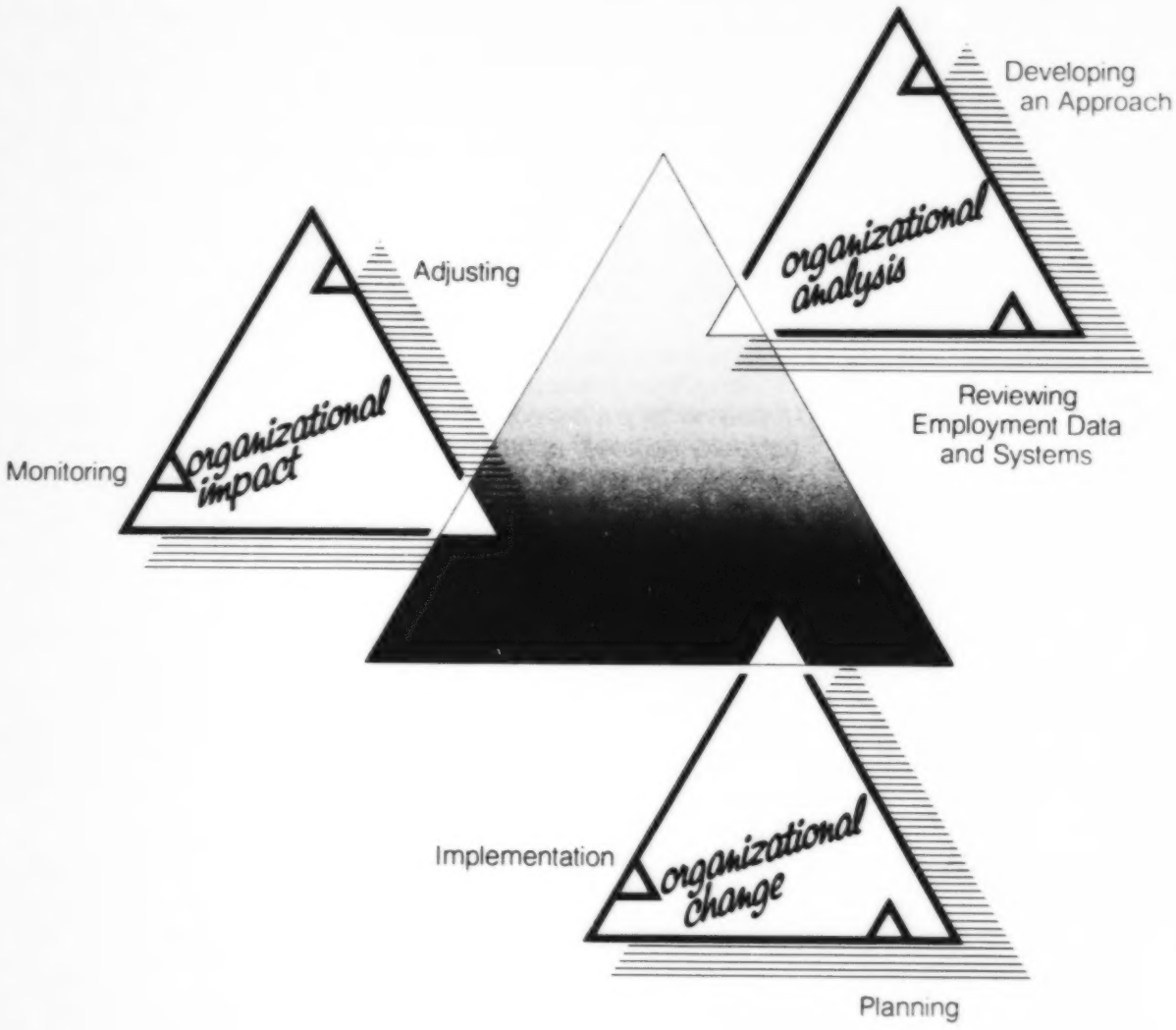
R.W. (Bob) Martin
President and Chief Executive Officer
The Consumers' Gas Company Ltd.

Employment Equity Checklist

How does your organization measure up in terms of employment equity? The following checklist might give you an indication.

- Do you have a corporate policy statement on employment equity?
- Have you recently reviewed your policies and practices to determine whether or not they are relevant to your existing employees?
- What is the distribution of men and women across occupational groups in your organization?
- Do your hiring and promotion policies recognize the growing ambitions and participation of women in the workforce?
- Do you have a job evaluation process that ensures equitable compensation for all your staff?
- Have you conducted a survey of employee attitudes towards employment equity?
- Are your managers and supervisors aware of their responsibilities under existing legislation? Are they following policies that provide equitable treatment to current or potential employees?
- Are all employees eligible for training programs?
- Is your organization affected by current employment equity legislation? Contract compliance regulations?
- Have you considered alternative working arrangements such as variable working hours, job-sharing, or part-time work?

Employment Equity Management Process



The Management Process

The emergence of women into the paid labour force is one of the most significant changes of this century. Women are flooding into the job market helping to reshape the economy and boost economic growth. Attracted to the labour force in great numbers at a time of expansion, today's women will remain in the labour force throughout their lives. They will provide the linchpin in the shift to a service and information economy.

To remain competitive, organizations are continually adapting to change — changes in products, changes in markets, changes in services or the mix of services. Technological changes have altered the nature of the work and the skills needed to perform new jobs. Human resources planning systems help in the effective management of all these changes. They provide employers with adaptive tools and strategies to anticipate, forecast and meet future demands for human resources which correspond to the long-term strategies and plans of the organization. The relationship between the human resource management process and employment equity is simple and straightforward. Employment equity will ensure that your organization's human resource management system runs fairly and efficiently. Employment equity programs will vary from company to company depending on such things as its size, location, industrial sector, management style, economic health and workforce composition. Like any human resource management activity, employment equity programs must fit the needs and culture of the organization. Each organization can develop a distinct approach to meet its particular objectives. Nevertheless, the employment equity management process has certain important elements that are discussed in this series. This series will provide a guide for each organization to establish its own priorities for action.

The Series

Other booklets in the **Managing Employment Equity** series include:

An Overview

This booklet outlines the benefits that an employer can expect from an employment equity program and, in general terms, describes the process involved in establishing it within an organization. The booklet also identifies the factors that lead to success in employment equity programs. A section on the resources available to employers is included, along with a bibliography listing relevant publications on the topic of employment equity.

Organizational Analysis

Organizational analysis is the first step in the employment equity management process. This booklet takes the reader through the various steps that are necessary to conduct an employment equity analysis of an organization. It will help an organization identify employment equity issues and then develop solutions which fit its organizational environment. This part of the series provides an organization with a framework that will shape its preliminary approach to employment equity. Guidelines on reviewing both the status of women in an organization and current personnel policies and practices are included.

Organizational Change and Impact

This booklet covers the second and third major steps in an employment equity program — organizational change and impact. The section on organizational change outlines the strategies an organization can use to develop and implement an employment equity plan. It identifies the key elements of the plan — developing goals, targets, non-biased systems and special measures, and assigning responsibility and resources. The booklet also discusses how to develop an implementation strategy so that changes will occur effectively. It provides guidelines on creating a favourable climate for employment equity.

The section on organizational impact shows employers how to assess the impact of an employment equity plan and program. Measuring the impact of the program is essential to its success. Monitoring and evaluation methods are provided, along with guidelines on how to make any necessary modifications to the program.

Legislation — A Guide for Employers

The fifth booklet in this series highlights the provincial and federal legislation concerning employment and employment equity. This booklet includes information on employer requirements in hiring and selecting workers according to the Ontario Human Rights Code; standards for conditions of employment relating to the Employment Standards Act; and the legalities involved in developing special programs for designated groups of employees. As well, the federal employment equity act and the federal contract compliance program are briefly explained.

Employment Equity Initiatives

A number of private and public sector organizations are involved in employment equity initiatives. The last booklet in this series highlights a selection of their experiences, showing how each organization is putting employment equity into action in practical ways.

Bibliography

Abella, Judge Rosalie Silberman. **Equality in Employment**. A Royal Commission Report. 1984.

Bowe, Frank. **Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped**. Harvard Business Review. January 1985.

Canadian Labour Congress. **Equal Opportunity and Treatment for Women Workers**. Policy Statement 1976.

Canadian Manufacturers Association and the Ontario Women's Directorate. **Employment Equity for Women — How Does Your Company Measure Up?** CMA — December 1986.

Kanter, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

Kanter, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation**. New York: Simon and Schuster 1983.

Naisbitt, John and Aburdene, Patricia. **Reinventing the Corporation**. Warner Books Inc., 1985, New York, N.Y.

Ontario Human Rights Commission, Race Relations Division. **A Workbook on Equal Opportunity in Employment**. 1984.

Resources

Ontario Ministry of Labour, Handicapped Employment Program. **What It Takes — Planning an Employment Equity Program for People With Disabilities**. October 1986.

Sape, George P. **Coping with Comparable Worth**. Harvard Business Review. (May-June 1985).

Schlesinger, Leonard H., Kotter, John P. and Sathe, Vijay. **Managing the Human Organization**. Dow-Jones-Irwin, 1979.

Toffler, Alvin. **The Adaptive Corporation**. New York: McGraw Hill, 1985.

Warner-Lambert Canada Inc. **Affirmative Action - One Company's Way**. February, 1986. A paper prepared for the Social Planning Council of Metropolitan Toronto.

Ontario Women's Directorate

Consultative Services Branch

The Ontario Women's Directorate is the agency in the Ontario government that co-ordinates the development and communication of programs and policies for women. Its aim is economic and social equality for women in Ontario.

The Consultative Services Branch of the directorate specializes in the area of employment equity. It is responsible for encouraging the planning, development and expansion of employment equity programs in Ontario's public and private sectors.

In order to achieve this goal, the branch provides a wide range of consulting services to employers who are either just beginning to initiate employment equity programs, or who wish to enlarge those that are already established. Consultants offer employment equity strategies that are tailored to the organization's particular environment.

The services that this branch offers include:

- Workshops and seminars
- Technical guides and information
- Videos
- Advice on relevant legislation and government policies
- Opportunities to exchange ideas with other employers through networks and demonstration projects
- Recognition of success through annual awards in employer excellence

For further information, contact:

The Consultative Services Branch
Ontario Women's Directorate
480 University Avenue
2nd Floor
Toronto, Ontario M5G 1V2
(416) 597-4500

Additional information about special designated groups is available from:

Handicapped Employment Program
Ontario Ministry of Labour
10th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 1T7
(416) 965-2321

Race Relations Division
Ontario Human Rights Commission
11th Floor
400 University Ave.
Toronto, Ontario M7A 1T7
(416) 965-1613

Publications in this Series

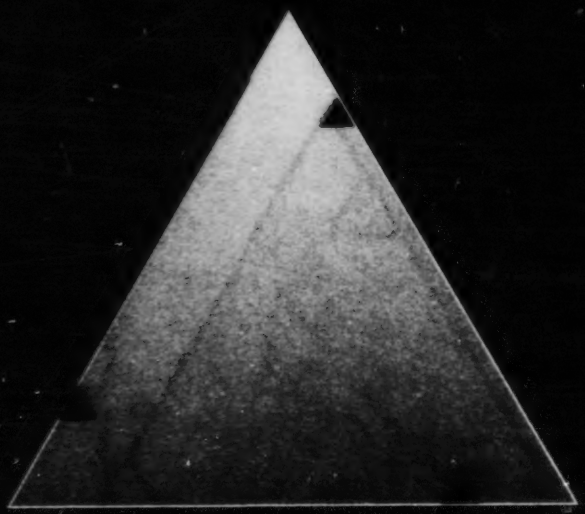
Managing Employment Equity

- Introduction to a Series
- An Overview
- Organizational Analysis
- Organizational Change and Impact
- Legislation — A Guide for Employers
- Employment Equity Initiatives

Ontario Women's Directorate

Minister Responsible for Women's Issues

ISBN 0-7729-2467-8



L'équité en matière d'emploi — mise en application

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario

Ce fascicule est le premier d'une série de publications sur l'équité en matière d'emploi préparées par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. On précise dans ce fascicule ce que l'on entend par équité en matière d'emploi. Le deuxième fascicule, **Vue d'ensemble**, donne un aperçu du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi. Le troisième, intitulé **Analyse de l'organisme**, amorce une étude approfondie du processus. Dans le quatrième fascicule, **Modifications apportées à l'organisme et leur impact**, on termine l'examen du processus. Le cinquième fascicule est intitulé **Les lois — Guide à l'intention des employeurs**. Le sixième fascicule intitulé **Initiatives** donne des exemples et des idées pratiques provenant d'organismes qui ont acquis de l'expérience dans le domaine de l'équité en matière d'emploi. Le septième fascicule, **La formation professionnelle des femmes**, décrit les étapes à suivre dans la mise en place d'un programme de formation adapté aux besoins des femmes.

Analyse de l'organisme

Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi commence par une analyse de l'organisme, soit un examen du lieu de travail et de ceux et celles qui y travaillent.

L'analyse de l'organisme est l'élément fondamental du processus car elle permet aux employeurs de réunir toutes les données pertinentes pour faire ensuite les modifications qui s'imposent.

Modifications apportées à l'organisme

Le programme d'équité en matière d'emploi, comme tout programme qui entraîne des modifications importantes au sein d'un organisme, doit être préparé avec un maximum de soin et de délicatesse.

Il est donc impératif de procéder à une planification et à une mise en oeuvre bien pensées si l'on veut qu'il soit efficace, qu'il aboutisse au résultat escompté et qu'il ait un impact positif.

Impact sur l'organisme

Tout bon gestionnaire veut pouvoir évaluer l'impact des modifications apportées à son organisme.

Les gestionnaires doivent donc suivre de près l'exécution des différentes étapes du processus d'équité en matière d'emploi à mesure qu'il progresse vers l'objectif ultime — un lieu de travail où le recrutement, la formation, l'avancement et la rémunération sont basés exclusivement sur le mérite.

Table des matières

Introduction 2
Les femmes dans la population active 3
Élimination des obstacles 4
Les avantages de l'équité en matière d'emploi 5
Questions d'évaluation relatives à l'équité en matière d'emploi 5
Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi 6
Le processus de gestion 7
La série 7
Bibliographie 8
Ressources 9

Remerciements

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario remercie les représentantes et les représentants d'un grand nombre d'entreprises et organismes syndicaux qui par leur apport ont permis de réaliser cette série de fascicules.

Introduction

Dans le domaine des affaires en Ontario, on rencontre de plus en plus souvent l'expression «équité en matière d'emploi». Bon nombre d'employeurs un peu partout dans la province considèrent qu'il faut accorder la priorité à la promotion des chances égales au travail.

Cette expression d'«équité en matière d'emploi», nous la devons à la juge Rosalie Abella qui l'a employée dans son rapport de la Commission royale de 1984 sur l'égalité en matière d'emploi. On propose dans ce rapport un vaste éventail de mesures visant à améliorer la situation de personnes appartenant à différents groupes cibles : les femmes, les personnes handicapées, les autochtones, les immigrantes et immigrants et les minorités visibles. Cette série de fascicules sur l'équité en matière d'emploi a été préparée par la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et porte spécifiquement sur la situation des femmes. Cependant, le processus de gestion proposé peut être adapté aux autres groupes cibles. (Le gouvernement de l'Ontario aide les employeurs à établir de tels programmes pour ces groupes. Voir les ressources citées à la fin du fascicule.)

Les femmes sont de plus en plus nombreuses à faire partie de la population active et constituent une source de main-d'oeuvre disponible et compétente dont les employeurs ne sauraient se passer. En se familiarisant avec le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi présenté dans cette série de fascicule, les employeurs pourront apprendre à examiner les idées et priorités en évolution et à s'y adapter. Ils constateront que ce processus présente une grande capacité d'adaptation — notamment aux différents milieux organisationnels. Les employeurs découvriront enfin que leurs propres façons d'aborder la question de l'équité en matière d'emploi peuvent être variées, créatives et dynamiques.

En d'autres termes, le programme de gestion de l'équité en matière d'emploi présenté dans cette série de fascicules sera un instrument précieux d'examen, de révision et de mise à jour des systèmes appliqués aux ressources humaines en vue d'une gestion efficace et équitable de ces ressources.

Ce guide du programme en six parties propose une méthode d'introduction d'un système d'équité en matière d'emploi dans un organisme et fournit des conseils pour assurer son exécution. Les employeurs trouveront ce qui suit dans la série de fascicules :

- une vue d'ensemble du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi;
- des conseils d'introduction;
- des instruments d'analyse;
- un cadre d'évaluation des politiques et des méthodes;
- des options de mise au point de stratégies;
- des directives concernant les lois sur l'emploi;
- des exemples de cas actuels d'équité en matière d'emploi.

«Le principe de l'équité en matière d'emploi doit faire partie intégrante des principes de cette société et nous l'avons placé tout en haut de notre liste des priorités. Le moment est venu de mettre ce principe en pratique, d'autant plus qu'il est conforme aux objectifs que nous visons dans la région de Peel.»

Frank Bean
Président
Région de Peel

Les femmes dans la population active

Au Canada, les femmes représentent plus de 44 pour cent de la population active actuelle. On prévoit qu'en l'an 2000, elles y seront aussi nombreuses que les hommes. En moyenne, une femme exerce une activité professionnelle pendant 30 à 45 ans.

Les femmes représentent donc une source de main-d'oeuvre considérable pour les employeurs. Malheureusement, les faits prouvent aussi que les femmes dans la population active sont sous-utilisées.

D'après la liste de 500 emplois établie par Recensement Canada, on ne trouve des employées que dans 20 de ces emplois. Pour la plupart, ils sont dans le domaine de la vente, des services et du travail de bureau, c'est-à-dire des secteurs mal rémunérés, peu prestigieux et n'offrant que de faibles possibilités d'avancement.

L'écart salarial entre les hommes et les femmes permet aussi de faire ressortir l'inégalité qui existe entre ces deux groupes. On a même constaté qu'en neuf ans cet écart n'a guère varié. En 1979, la rémunération moyenne des femmes qui travaillaient à plein temps en Ontario, exprimée en pourcentage de celle des hommes, s'élevait à 63,5 pour cent. En 1988, toujours en Ontario, le chiffre était de 65,4 pour cent.

Fort heureusement, les employeurs sont nombreux à se rendre compte que les femmes constituent une réserve inexploitée de talents et de compétences. On incite les employées à opter pour des professions traditionnellement réservées aux hommes. Les services des ressources humaines prennent des décisions afin que les employées actuelles et éventuelles puissent réaliser pleinement leur potentiel. On constate que les employées sont capables d'acquérir de nouvelles compétences et de se lancer dans de nouveaux débouchés professionnels. Pour les employeurs, cela se traduit par une nouvelle capacité concurrentielle.

Mais de tels progrès ne deviennent pas réalité du jour au lendemain. Il ne suffit pas que les employeurs acceptent le principe de l'équité en matière d'emploi pour qu'ils se concrétisent. Il ne peut y avoir une évolution positive que si les employeurs prennent des mesures précises pour rehausser le rôle des femmes dans leur entreprise. C'est en examinant leurs politiques et leurs méthodes et en les modifiant au besoin que les employeurs permettent aux femmes d'améliorer leur situation professionnelle et de faire des progrès réels.

Le gouvernement de l'Ontario appuie un certain nombre de politiques et de programmes visant l'égalité économique. En voici des exemples :

- des stratégies de formation;
- des politiques en matière de la garde des enfants;
- l'équité en matière d'emploi;
- l'équité salariale.

Les progrès réalisés dans le secteur privé comme public dans ce domaine, avec l'appui constant du gouvernement, permettront aux femmes d'atteindre leur objectif d'égalité; et le lieu de travail s'en trouvera en fin de compte nettement amélioré.

Élimination des obstacles

La réalisation de l'équité en matière d'emploi passe par l'élimination des obstacles qui empêchent les femmes de réaliser pleinement leur potentiel. Selon les programmes d'équité en matière d'emploi, le seul critère de recrutement et de promotion doit être la compétence. Que la discrimination dont les femmes sont victimes soit intentionnelle ou pas, elle a un effet négatif sur leur situation en tant qu'employées.

Dans la plupart des cas, les obstacles se présentent sous forme de politiques et de méthodes d'emploi qui ont pour effet de les exclure en tant que participantes égales «au travail». Elles empêchent les femmes de progresser dans leur carrière, elles limitent leur rémunération et les confinent dans des emplois sans avenir. Elles ne peuvent donc pas espérer se perfectionner professionnellement ni fournir le meilleur d'elles-mêmes à leur employeur.

Pour la plupart, les employeurs acceptent le principe de l'équité en matière d'emploi et celui de l'égalité des chances d'emploi. Dans certains cas, ils sont convaincus que les femmes ne font pas l'objet de discrimination dans leur entreprise. Et pourtant, les femmes qui travaillent pour eux affirment souvent le contraire.

L'idée que ces femmes se font des occasions d'emploi et des possibilités d'avancement dans leur lieu de travail peuvent être extrêmement différentes de celle de leur employeur ainsi que du personnel masculin. Les obstacles que remarquent les femmes peuvent produire leur effet d'une manière très insidieuse. Ainsi, les limites de taille et de poids peuvent constituer un moyen d'éliminer des femmes qui pourraient se porter candidates à certains emplois. Les programmes de formation qui ne sont offerts qu'aux personnes les mieux rémunérées ont aussi pour effet d'exclure les femmes puisque, dans la plupart des cas, elles occupent des emplois mal rémunérés. Les politiques de recrutement et de promotion peuvent favoriser les hommes lorsque les responsables de ces décisions supposent que les femmes ayant des responsabilités familiales refuseront de faire des déplacements, de déménager ou d'assumer de lourdes charges de travail. De tels stéréotypes continuent à nuire à la promotion des femmes.

Le fait que des employées ne voient guère de femmes occuper des postes de direction ou travailler dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes peut aussi constituer un obstacle. Elles risquent de penser que l'entreprise favorise les hommes au détriment des femmes lorsqu'elles voient peu de femmes occuper de tels postes. On affirme dans certaines entreprises qu'il n'y a pas de discrimination envers les femmes; et pourtant, la composition du personnel semble prouver le contraire. Comme les employées ont tendance à réagir en fonction de la réalité qu'elles observent, elles hésiteront à demander de l'avancement ou à améliorer leur situation. Il faut que des femmes occupent des postes élevés dans les entreprises pour que le reste du personnel féminin soit convaincu que les employeurs pratiquent ce qu'ils prêchent et qu'ils sont prêts à embaucher et à promouvoir les femmes tout autant que les hommes.

Si l'on veut que les femmes arrivent à la pleine égalité au travail, il faut supprimer ces obstacles. Les entreprises et organismes qui ont pris l'engagement d'appliquer le principe de l'égalité des chances font des efforts concertés pour découvrir ces obstacles et les éliminer. Les employeurs qui introduisent un programme d'équité en matière d'emploi peuvent faire un examen complet du lieu de travail pour y découvrir des exemples de discrimination, puis trouver les moyens de résorber leurs effets.

«Le principe de l'équité en matière d'emploi est maintenant une réalité à La Compagnie d'assurance-vie Manufacturers. L'application des principes d'équité en matière d'emploi a entraîné une réduction des taux de roulement du personnel, une plus grande capacité de recruter et de garder du personnel de qualité, ainsi qu'un bien meilleur moral.»

E. Sid Jackson
Président du Conseil de gestion
La Compagnie d'assurance-vie Manufacturers

Les avantages de l'équité en matière d'emploi

Pour quelle raison une entreprise devrait-elle consacrer du temps et de l'énergie à implanter un programme d'équité en matière d'emploi? Tout simplement parce qu'un tel programme offre de nombreux et importants avantages aux employeurs.

Par le biais de l'équité en matière d'emploi, les employeurs établissent un système de gestion des ressources humaines particulièrement juste et efficace. Grâce à un tel programme, ils peuvent recruter leur personnel parmi un groupe de candidates et de candidats beaucoup plus vaste que selon le système traditionnel; les méthodes de recrutement interne et d'embauchage se trouvent renforcées par l'élimination des préjugés et le programme permet d'utiliser efficacement toutes les ressources humaines au lieu d'une fraction de celles-ci.

Les employeurs qui ont mis en oeuvre un programme d'équité en matière d'emploi déclarent avoir constaté un certain nombre d'avantages supplémentaires.

Un tel programme peut stabiliser la main-d'oeuvre, en plus de favoriser la productivité du personnel ainsi que son dévouement. Les employeurs constatent souvent une baisse spectaculaire du roulement du personnel. Certaines mesures particulières aux programmes d'équité en matière d'emploi comme le partage du travail, les horaires variables et les avantages réservés aux parents, ne manquent pas de renforcer le moral comme la productivité du personnel.

Tous ces avantages rehaussent l'image de marque de l'entreprise, à l'intérieur de celle-ci comme à l'extérieur. Ils constituent aussi un atout concurrentiel pour l'entreprise.

Bref, l'équité en matière d'emploi, c'est certainement une bonne affaire.

«Si vous tenez vraiment à ce que les gens s'intéressent à votre entreprise, vous devez la rendre accessible aux meilleurs éléments. Et si vous excluez les femmes, vous risquez fort de vous priver d'éléments exceptionnels.»

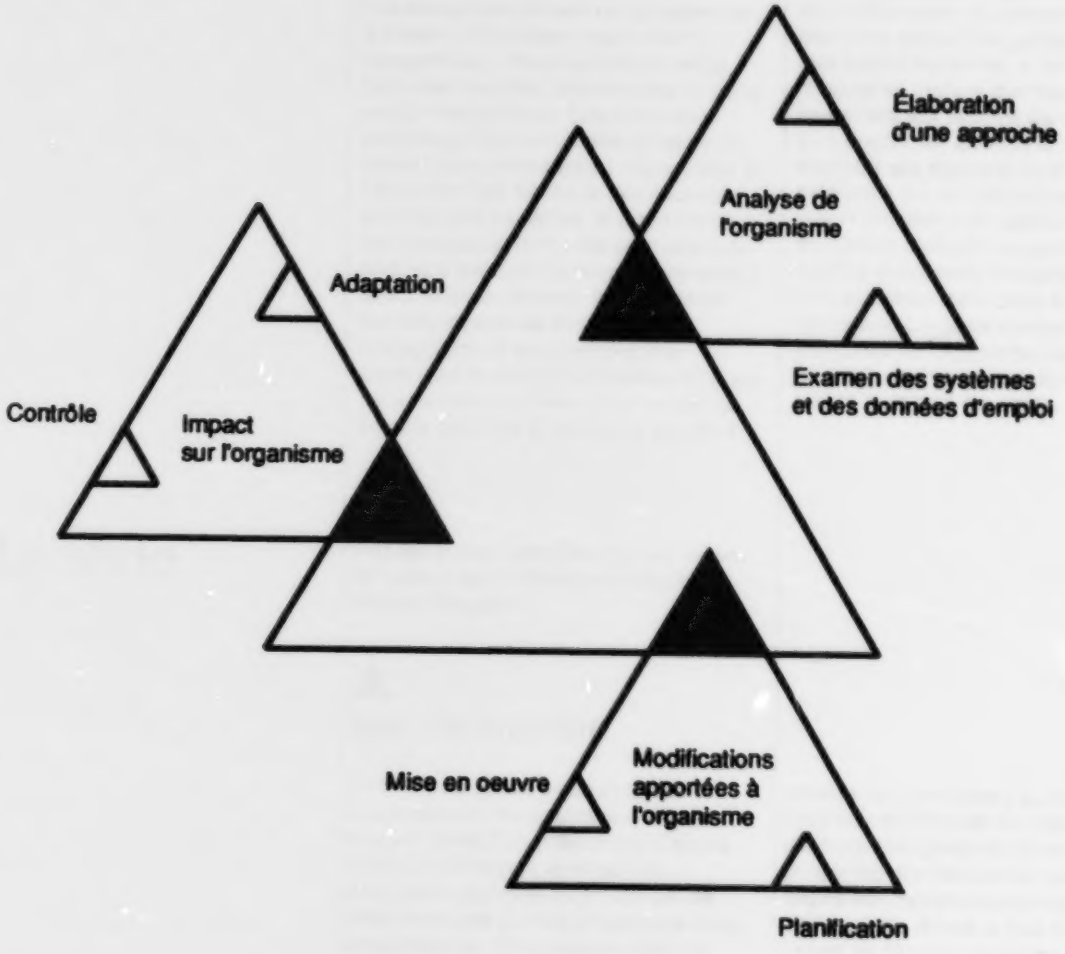
R. W. (Bob) Martin
Président et directeur général
The Consumers' Gas Company Ltd.

Questions d'évaluation relatives à l'équité en matière d'emploi

Qu'elle est la situation de votre organisme dans le domaine de l'équité en matière d'emploi?
Les questions suivantes vous permettront de vous en faire une idée.

- Votre organisme a-t-il formulé une déclaration de principe sur l'équité en matière d'emploi?
- Avez-vous examiné récemment vos politiques et méthodes afin de déterminer si elles s'appliquent à votre personnel actuel?
- Comment se répartissent les hommes et les femmes selon les différentes catégories professionnelles au sein de votre organisme?
- Vos politiques de recrutement et d'avancement reflètent-elles les ambitions et la participation croissantes des femmes dans la population active?
- Avez-vous établi un système d'évaluation des emplois permettant de rémunérer équitablement tout votre personnel?
- Avez-vous enquêté auprès de l'ensemble de vos employés pour savoir ce que chacun et chacune pense de l'équité en matière d'emploi?
- Vos chefs de service et superviseures et superviseurs connaissent-ils leurs responsabilités conformément aux lois actuellement en vigueur? Respectent-ils des principes visant le traitement équitable du personnel actuel et éventuel?
- Tout le personnel peut-il participer aux programmes de formation?
- Votre organisme est-il assujetti aux lois actuellement en vigueur régissant l'équité en matière d'emploi? Aux règlements relatifs à l'obligation contractuelle?
- Avez-vous envisagé d'offrir différentes conditions de travail comme des horaires variables, le partage du travail ou le travail à temps partiel?

Le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi



Le processus de gestion

L'arrivée des femmes sur le marché du travail est un des bouleversements parmi les plus spectaculaires de ce siècle. Cet afflux massif des femmes dans la population active est un facteur de transformation de l'économie et de renforcement de la croissance économique. Les femmes d'aujourd'hui qui ont fait leur entrée en grand nombre sur le marché du travail au cours d'une période d'expansion vont continuer à faire partie de la population active. Elles seront la charnière de l'orientation de l'économie vers les services et l'information.

Les entreprises doivent continuellement s'adapter à l'évolution pour rester compétitives : l'évolution des produits, celle des marchés, des services ou de la variété des services. Les innovations technologiques ont modifié la nature du travail et les compétences nécessaires à l'exécution des fonctions des nouveaux emplois. Les systèmes de planification des ressources humaines permettent de faire face avec un maximum d'efficacité à tous ces changements. Ils fournissent aux employeurs les instruments d'adaptation et les stratégies leur permettant d'anticiper et de faire face aux besoins futurs en ressources humaines, compte tenu des stratégies et projets à long terme de l'entreprise. Il existe une relation simple et directe entre le processus de gestion des ressources humaines et l'équité en matière emploi. Le programme d'équité en matière d'emploi permet de vérifier que le système de gestion des ressources humaines de votre entreprise fonctionne efficacement et en toute équité. Les programmes d'équité en matière d'emploi varient d'une entreprise à l'autre en fonction de facteurs comme l'importance de l'entreprise, sa situation géographique, le secteur industriel, le style de gestion, la vigueur économique et la composition du personnel. Comme tout autre secteur de gestion des ressources humaines, le programme d'équité en matière d'emploi doit être harmonisé aux besoins de l'organisme et à sa spécificité. Chaque entreprise peut atteindre ses objectifs en appliquant des méthodes qui lui sont propres. Il reste que le processus de gestion de l'équité en matière d'emploi comporte un certain nombre d'éléments fondamentaux qui sont examinés dans cette série de fascicules. Ce guide permettra à chaque entreprise ou organisme de choisir ses propres priorités en vue de la mise en oeuvre d'un tel programme.

La série

Voici les autres fascicules qui font partie de la série sur La Gestion de l'équité en matière d'emploi :

Vue d'ensemble

Ce fascicule donne un aperçu des avantages que les employeurs peuvent espérer retirer d'un programme d'équité en matière d'emploi, ainsi qu'une description générale du processus de mise en oeuvre d'un tel programme dans une entreprise. On y précise aussi les facteurs qui contribuent au succès des programmes d'équité en matière d'emploi. Une partie du fascicule est consacrée aux ressources mises à la disposition des employeurs et une bibliographie donne la liste de textes traitant de l'équité en matière d'emploi.

Analyse de l'organisme

L'analyse de l'organisme est la première étape du processus de gestion de l'équité en matière d'emploi. La lectrice ou le lecteur découvre les différentes étapes indispensables à l'analyse d'une entreprise ou d'un organisme du point de vue de l'équité en matière d'emploi. Ce texte doit permettre à l'entreprise de repérer les questions d'équité en matière d'emploi puis de trouver les solutions harmonisées à son contexte organisationnel. Cette partie de la série fournit à l'entreprise le cadre qui lui permettra de façonner son approche préliminaire à l'équité en matière d'emploi. On y trouve des directives sur la façon d'examiner la situation des femmes dans un organisme et les politiques et méthodes en vigueur concernant le personnel.

Modifications apportées à l'organisme et leur impact

Ce fascicule traite des deuxième et troisième grandes étapes d'un programme d'équité en matière d'emploi, soit les modifications apportées à l'organisme et leur impact. La partie consacrée aux modifications apportées à l'organisme indique des stratégies permettant d'élaborer et de mettre en oeuvre un projet d'équité en matière d'emploi. On y trouve les éléments fondamentaux du projet : formulation de buts, d'objectifs et de systèmes équitables, et de mesures spéciales en plus de l'attribution des responsabilités et des ressources. On y examine aussi la manière d'élaborer une stratégie de mise en oeuvre afin que les modifications soient effectivement concrétisées. Des directives sont données sur la création d'une atmosphère réceptive à l'équité en matière d'emploi.

La partie qui traite de l'impact sur l'organisme indique aux employeurs le moyen d'évaluer l'impact d'un projet et d'un programme d'équité en matière d'emploi. L'évaluation de l'impact du programme est indispensable à sa réussite. Des méthodes de contrôle et d'évaluation sont indiquées, ainsi que des directives sur la façon d'apporter les modifications nécessaires au programme.

Les lois — Guide à l'intention des employeurs

Le cinquième fascicule de cette série présente les lois provinciales et fédérales régissant l'emploi et l'équité en matière d'emploi. Ce fascicule donne des précisions sur les normes d'embauchage et de sélection du personnel que doivent respecter les employeurs, conformément au Code des droits de la personne de l'Ontario; les normes relatives aux conditions d'emploi prévues par la Loi sur les normes d'emploi; et l'aspect juridique de la mise au point de programmes spéciaux à l'intention de groupes cibles d'employées et d'employés. On y décrit aussi brièvement la législation fédérale sur l'équité en matière d'emploi et le programme fédéral relatif à l'obligation contractuelle.

Initiatives

Un certain nombre d'organismes du secteur privé comme du secteur public ont adopté des programmes d'équité en matière d'emploi. Le sixième fascicule de la série présente quelques-uns de ces cas et met en relief la façon dont chaque organisme a mis en place son programme d'équité en matière d'emploi.

La formation professionnelle des femmes : guide de l'employeur

Dans le septième fascicule de cette série, on décrit les étapes qu'un employeur peut suivre afin de mettre en place un programme de formation adapté aux besoins des femmes.

Bibliographie

Abella, Juge Rosalie Silberman. Égalité en matière d'emploi. Rapport d'une commission royale, 1984.

Association des manufacturiers canadiens et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario. Employment Equity for Women — How Does Your Company Measure Up? AMC. Décembre 1986.

Bowe, Frank. Intercompany Action to Adapt Jobs for the Handicapped. Harvard Business Review. Janvier 1985.

Commission ontarienne des droits de la personne, Direction générale des relations interraciales. A Workbook on Equal Opportunity in Employment. 1984.

Congrès du travail du Canada. Égalité des chances et de traitement pour les travailleuses. Déclaration de politique. 1976.

Kanter, Rosabeth Moss. Men and Women of the Corporation. New York : Basic Books. 1977.

Kanter, Rosabeth Moss. The Change Masters : Innovations for Productivity in the American Corporation. New York : Simon and Schuster. 1983.

Ministère du Travail de l'Ontario. Programme d'emploi pour les personnes handicapées. What It Takes — Planning an Employment Equity Program for People With Disabilities. Octobre 1986.

Naisbitt, John and Aburdene, Patricia. Reinventing the Corporation. New York, N.Y.: Warner Books Inc. 1985.

Sape, George P. Coping with Comparable Worth. Harvard Business Review. Mai-juin 1985.

Schlesinger, Leonard H., Kotter, John P. and Sathe, Vijay. Managing the Human Organization. Dow-Jones-Irwin. 1979.

Toffler, Alvin. The Adaptive Corporation. New York : McGraw Hill. 1985.

Warner-Lambert Canada Inc. Affirmative Action — One Company's Way. Février 1986. Document préparé par le Social Planning Council of Metropolitan Toronto.

▶Ressources

▲
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
Direction des services consultatifs

La Direction générale de la condition féminine de l'Ontario est l'organisme du gouvernement de l'Ontario qui coordonne l'élaboration et la communication des politiques et programmes à l'intention des femmes. Son but est d'obtenir la parité sociale et économique pour les femmes en Ontario.

La Direction des services consultatifs de cet organisme se spécialise dans l'équité en matière d'emploi. Il lui incombe de favoriser la planification, la mise au point et l'expansion des programmes d'équité en matière d'emploi dans le secteur public comme privé en Ontario.

Pour atteindre cet objectif, la direction offre un vaste éventail de services de consultation aux employeurs qui envisagent d'introduire des programmes d'équité en matière d'emploi ou qui désirent élargir la portée de ceux qu'ils ont déjà en place. Des experts-conseils et expertes-conseils proposent des stratégies d'équité en matière d'emploi adaptées aux conditions particulières de l'organisme.

Les services de cette direction comprennent :

- ateliers et séminaires;
- guides techniques et renseignements;
- occasions d'échanger des idées avec d'autres employeurs par le biais de réseaux et de projets de démonstration;
- vidéos;
- conseils sur la législation et les politiques gouvernementales pertinentes;
- reconnaissance, sous forme de prix annuels, d'excellentes initiatives prises par les employeurs.

Pour plus de précisions, s'adresser à :

Direction des services consultatifs
Direction générale de la condition féminine de l'Ontario
480, avenue University, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 1V2
(416) 597-4500 On accepte les appels à frais virés

Des renseignements supplémentaires concernant des groupes cibles sont fournis par :

Programme d 'emploi pour les personnes handicapées
Ministère du Travail de l'Ontario
400, avenue University, 10e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-2321
T.D.D.(416) 965-2817

Division des rapports entre les races
Commission ontarienne des droits de la personne
400, avenue University, 11e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
(416) 965-1613

Les publications de cette série

Gestion de l'équité en matière d'emploi

- Introduction à une série de publications
- Vue d'ensemble
- Analyse de l'organisme
- Modifications apportées à l'organisme et leur impact
- Les lois — Guide à l'intention des employeurs
- Initiatives
- La formation professionnelle des femmes

Direction générale
de la condition féminine
de l'Ontario

Ministre délégué à la
Condition féminine

mars 1989
ISBN 0-7729-2470-8